

**Cour des comptes
du Canton de Vaud**

Rapport d'activités 2019

7 avril 2020

Cour des comptes du Canton de Vaud
Rue Langallerie 11 - 1014 Lausanne
Téléphone : 021 316 58 00
Courriel : info.cour-des-comptes@vd.ch

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT	4
LES ACTIVITÉS DE LA COUR DES COMPTES	6
La mission	6
Le champ de contrôle	10
Les critères de choix d'un thème d'audit	11
La méthodologie	11
Les objectifs permanents de la Cour des comptes	12
Les travaux d'audit 2019	13
Les relations avec les parties prenantes	23
les relations avec d'autres institutions de contrôle	25
LA GESTION DE LA COUR DES COMPTES	26
La composition	26
L'organisation	27
La gestion des activités de soutien à l'audit	28
La gestion financière	29
L'obligation de rendre compte de la Cour des comptes	30

Annexe : Rapport sur le suivi des recommandations de la Cour des comptes du canton de Vaud
Etat au 31.12.2019

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT



J'ai le plaisir de vous présenter le rapport d'activités 2019 de la Cour des comptes du Canton de Vaud, une année qui marque le terme de ses deux premières mandatures (2008-2013 et 2014-2019). Le 11 juin 2019, le Grand Conseil du canton de Vaud a élu trois nouveaux magistrats, avec une entrée en fonction au 1^{er} janvier 2020 : Mmes Nathalie Jaquerod et Valérie Schwaar, ainsi que M. Guy-Philippe Bolay, nommé président.

Le présent rapport 2019 témoigne en revanche de l'activité des trois anciens magistrats, Mmes Eliane Rey et Anne Weill-Lévy (en fonction depuis 2008) et M. Frédéric Gognuz (en fonction depuis 2014). C'est la raison pour laquelle sa structure et son contenu sont très similaires au rapport publié sur l'année 2018.

Au plan des travaux 2019 figurent des politiques publiques importantes telles que les permis de construire et d'habiter ou d'utiliser en zone à bâtir et les émoluments y relatifs, les couches thématiques de la péréquation intercommunale, les prestations d'orientation professionnelle pour adultes ou les prestations du Groupe Impact en matière de harcèlement ou de mobbing.

Dix rapports d'audit ont été publiés au courant de l'année 2019. Ces audits ont été menés auprès de divers Départements de l'Administration cantonale, ainsi qu'auprès de six communes. Les résultats des travaux d'audit portant sur ces thèmes complexes, aux enjeux financiers importants, et pour certains très techniques, ont démontré l'utilité des audits de la Cour dans ces domaines. 89 nouvelles recommandations ont été émises par la Cour en 2019 au travers de ces dix rapports d'audit. Et les efforts se poursuivent avec huit audits en cours d'exécution à fin 2019 à l'Administration cantonale ainsi que dans différentes communes vaudoises.

N'oublions pas les mandats spéciaux sur signalements qui font également partie des activités de la Cour des comptes sur la base de la LCComptes. Quiconque peut solliciter la Cour et lui proposer un mandat spécial, qui est libre de donner suite ou non à ce mandat. 25 signalements ont été reçus pendant l'exercice 2019.

Comme les années précédentes, ce rapport annuel rappelle la mission, la méthodologie ainsi que la gestion de la Cour ; il présente la synthèse de l'activité ainsi que des travaux d'audit réalisés au courant de l'exercice 2019 et contient en annexe le suivi de l'ensemble des recommandations émises dans les rapports d'audit publiés entre 2011 et début 2019.

Le sixième rapport annuel de suivi des recommandations qui fait l'objet de l'annexe de ce rapport d'activités présente l'état du suivi portant sur les mesures prises par les entités auditées au 31 décembre 2019. Dans ce cadre, 17 rapports publiés entre 2011 et début 2019 représentent un total de 356 recommandations dont les mesures mises en œuvre pour y répondre par les entités auditées sont à apprécier par la Cour. La Cour prend acte avec satisfaction de la proportion importante de recommandations entièrement traitées, ainsi que du nombre de recommandations pour lesquelles des mesures sont en voie de réalisation : 87% des recommandations ont été traitées par l'Etat de Vaud, 85% par les communes et 67% par les associations de communes, à des degrés d'avancement divers.

Autorité de contrôle du bon usage des fonds publics, la Cour des comptes a conscience de la haute responsabilité qui lui incombe et veille, année après année, à accomplir au mieux la mission qui lui a été confiée, dans le cadre constitutionnel et légal qui est le sien. La Cour tient à remercier tous les collaborateurs et collaboratrices pour leur engagement et leur motivation tout au long de l'année 2019. Elle souhaite également remercier les Autorités cantonale et communales ainsi que les responsables des entités auditées qui lui ont permis de réaliser les audits dans un climat ouvert et constructif.

Guy-Philippe BOLAY, Président (2020-2021)

LES ACTIVITÉS DE LA COUR DES COMPTES



LA MISSION

Dans une démocratie, les représentants élus sont chargés d'appliquer la volonté des citoyen-ne-s et d'agir en leur nom au moyen des ressources mises à leur disposition. Que ce pouvoir et ces ressources ne soient pas gérés au mieux constitue un risque d'érosion de la confiance susceptible d'affaiblir la démocratie. Instituée par la Constitution vaudoise de 2003, entrée en fonction le 1^{er} janvier 2008, la Cour des comptes est une Autorité indépendante en charge du contrôle de performance.

En menant un contrôle autonome et indépendant et en publiant ses conclusions, la Cour des comptes contribue à l'amélioration de la gestion des fonds publics, renforce l'obligation de rendre compte, augmente la transparence et favorise la confiance en l'Etat, aux communes et aux institutions subventionnées.

Par ses audits, la Cour des comptes vise à fournir une analyse étendue, approfondie ou à ouvrir de nouvelles perspectives aux administrations et autorités politiques. Sa démarche, fiable et objective, se veut constructive et a pour seul but d'aider les responsables des collectivités publiques et autres entités soumises à son champ de contrôle à améliorer leur gestion. La Cour publie en outre ses rapports pour autant qu'aucun intérêt prépondérant, public ou privé, ne s'y oppose. Elle favorise ainsi la transparence sur la gestion et les effets des différentes activités publiques au parlement, aux contribuables, aux autres bailleurs de fonds, aux personnes visées par les politiques publiques ainsi qu'aux médias.

Améliorer la gestion des deniers publics

en apportant une valeur ajoutée grâce à des analyses nouvelles, fondées sur des éléments probants, qui mènent à une conclusion indépendante faisant autorité et le cas échéant à des recommandations d'amélioration, et en rendant ces informations plus accessibles aux différentes parties prenantes

Rappel du cadre constitutionnel, législatif et réglementaire de la deuxième législature

En 2013, suite à une révision constitutionnelle visant à mieux assurer son indépendance et à renforcer la cohérence de son action, **le contrôle de performance** a été désormais inscrit dans la Constitution en tant que mission de la Cour des comptes. La LCComptes, révisée la même année par le Grand Conseil, stipule que cette Autorité doit contrôler les dépenses publiques sous l'angle de la **performance** en s'assurant **principalement des principes d'économie, d'efficacité, d'efficience et de**

durabilité et subsidiairement du respect des principes de légalité et de régularité. Le Grand Conseil, dans le droit fil du cadre légal vaudois, qui ancre fortement le développement durable dans toutes les activités de l'Etat, s'est montré novateur en élargissant les missions de contrôle de la Cour des comptes à la « durabilité ».

Les attributions suivantes sont dévolues à la Cour des comptes :

- a. **Vérification de la bonne utilisation des fonds des entités soumises à son champ de contrôle ;**
- b. **Vérification de l'évaluation de la gestion des risques des entités soumises à son champ de contrôle ;**
- c. **Contrôle des subventions accordées par l'Etat et les communes.**

Conformément à la mission et aux attributions qui lui ont été conférées par la loi, la Cour des comptes conduit les deux types d'audit suivants :

- **L'audit de la performance**, qui comprend le contrôle des subventions, en s'assurant principalement du respect des principes d'économie, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, et subsidiairement du respect des principes de légalité et régularité ;
- **L'audit de la vérification de l'évaluation de la gestion des risques.**

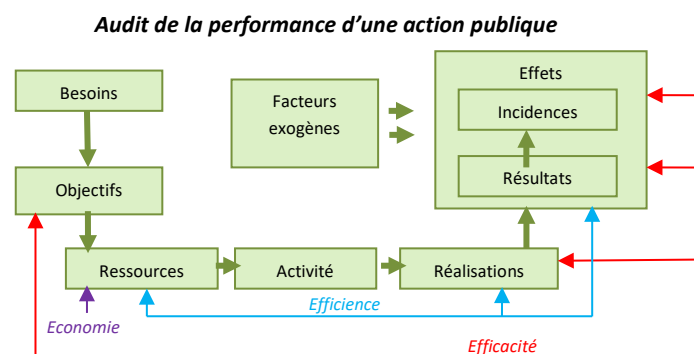
En outre, figure désormais dans les missions de la Cour **le suivi des recommandations** et la possibilité pour la Cour d'effectuer ses propres contrôles, qui manquait au dispositif pour permettre à la Cour de mesurer l'impact et la réelle valeur ajoutée de ses activités sur les entités auditées tout en conférant plus de sens à ses recommandations. Dans la foulée de ces évolutions, la Cour a édicté un nouveau règlement adapté à ces nouvelles dispositions.

LES AUDITS DE PERFORMANCE

L'audit de la performance est un métier spécifique, régi par les normes ISSAI de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques (INTOSAI).

Ce type d'audit repose sur le principe d'une **gestion orientée sur les résultats** plutôt que sur les moyens, qui veut que l'action publique soit certes menée en tenant compte des moyens disponibles, mais d'abord en fonction des besoins existants et des résultats visés pour les satisfaire.

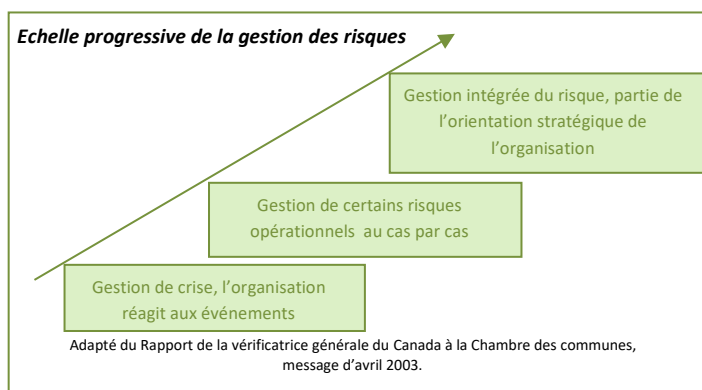
En ce qui concerne le canton de Vaud, si l'action efficace des Autorités a permis d'assainir les finances cantonales, une bonne gestion des fonds publics requiert de contrôler si des objectifs à l'utilisation de ces fonds ont été fixés et s'ils ont été atteints, ceci au meilleur coût, au meilleur rapport entre celui-ci et les résultats obtenus et dans le respect du développement durable.



**La dépense publique a-t-elle atteint le but recherché
au meilleur coût avec la meilleure rentabilité et est-elle durable ?**

LA VÉRIFICATION DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES

La gestion des risques se réfère aux pratiques et aux procédures qu'une organisation utilise pour gérer les risques et opportunités auxquels elle est susceptible de devoir faire face. Bien que dans le canton de Vaud, aucune exigence légale en matière d'évaluation des risques ne figure dans les lois et règlements en vigueur, la Cour s'est vu attribuer la mission de vérifier l'évaluation de la gestion des risques. Elle se réfère pour ce faire au modèle « COSO II », modèle retenu par INTOSAI en la matière.



La manière de gérer les risques, en particulier la propension de l'organisation à les anticiper, les évaluer et les traiter de manière économe, efficace et efficiente, varie beaucoup d'une organisation à l'autre. Au travers de ce type d'audit, la Cour entend encourager l'entité auditée à mettre en place une **gestion intégrée des risques**¹ et la soutenir ainsi dans la gestion et la

maîtrise de ses risques dans le but de lui permettre de gérer de façon plus économe, plus efficiente et surtout plus efficace les deniers publics. En effet, l'expérience démontre que l'imprévision génère des dangers financiers, évitables pour autant qu'on les ait identifiés, puis évalués, et que l'on ait prévu des solutions permettant d'éviter qu'ils se réalisent.

La gestion des risques pratiquée permet-elle une gestion économe, efficiente et efficace des deniers publics ?

¹ démarche systématique, continue et proactive visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation d'une manière cohérente et structurée

Qu'est-ce que l'audit de performance ?

*La dépense publique a-t-elle atteint le but recherché
au meilleur coût, avec la meilleure rentabilité, et est-elle durable ?*

Sur quoi porte-t-il ?

L'audit de performance « *consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si des entreprises, des systèmes, des opérations, des programmes, des activités ou des organisations du secteur public fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités (« 3 E ») et si des améliorations sont possibles »* (ISSAI 300, par.9). En tenant compte dans ses analyses de l'incidence du cadre légal, réglementaire et institutionnel sur la performance, l'audit porte sur le respect d'un ou plusieurs de ces principes. Il vise ainsi à répondre à une ou plusieurs des questions suivantes:

- le coût des ressources utilisées est-il réduit au minimum (**économie**) ?
 - *les ressources utilisées (humaines, matérielles ou financières) sont-elles rendues disponibles en temps utile, dans les quantités et qualités appropriées, au meilleur prix ?*
- le maximum est-il obtenu des ressources mises à disposition (**efficacité**) ?
 - *peut-on obtenir plus sur le plan de la quantité, de la qualité et du respect des délais avec les ressources mises à disposition ? ou*
 - *peut-on utiliser moins de ressources pour obtenir les réalisations souhaitées sur le plan de la quantité, de la qualité et du respect des délais ?*
- les résultats escomptés ont-ils été obtenus et les objectifs fixés atteints (**efficacités**) ?

Conformément à la tendance actuelle consistant à ajouter à ces principes un 4^{ème} « E » intégrant les aspects environnementaux, la Cour des comptes est également chargée par la nouvelle LCComptes du 12 mars 2013 d'examiner le respect du principe de **durabilité**².

L'audit de performance consiste ainsi à examiner si les décisions prises par les pouvoirs législatif et exécutif sont transcrites et mises en œuvre de façon **économique, efficace, efficace et durable** et à vérifier si l'argent des contribuables a été utilisé de manière optimale. Il ne remet pas en question les intentions et les décisions des Autorités mais il vise à déterminer si d'éventuelles déficiences au niveau des lois et des règlements ou de la façon de les mettre en œuvre ont empêché la réalisation des objectifs fixés.

Que contient-il ?

Selon la question posée par l'audit et l'existence des informations nécessaires (objectifs clairs et mesurables, indicateurs et données actuelles), l'audit de performance:

- a) analyse le respect des conditions nécessaires pour assurer le respect des principes ci-dessus en examinant le fonctionnement de(s) entité(s) auditée(s) au regard des bonnes pratiques et de procédures de gestion qui permettent d'assurer que la prestation de services se déroule correctement et en temps opportun ;
- b) détermine si la gestion des deniers publics est économique, efficace, efficace et/ou durable.

² soit la prise en compte dans les dépenses publiques des principes de développement durable, soit l'efficacité économique, la responsabilité environnementale et la solidarité sociale

LE CHAMP DE CONTRÔLE

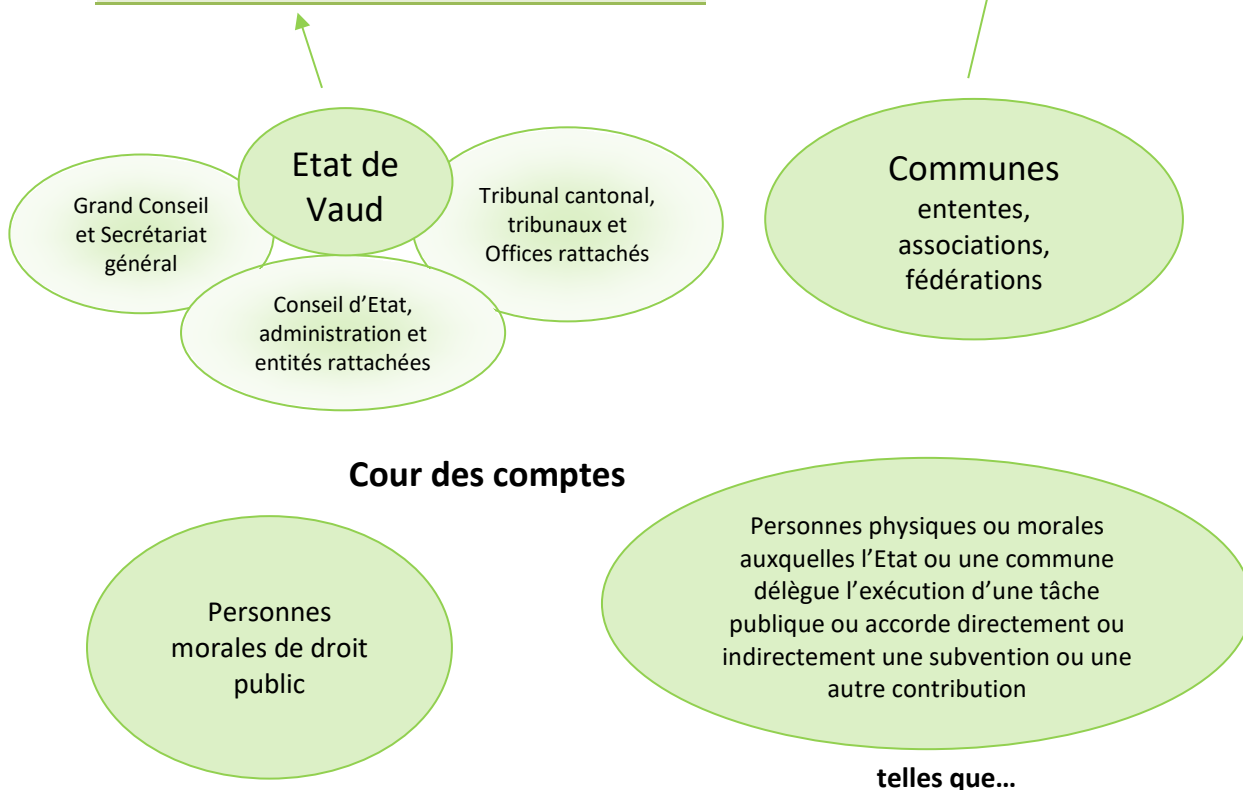
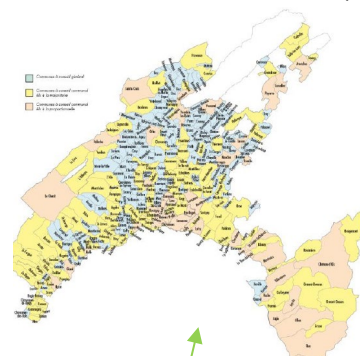
Le champ de contrôle de la Cour des comptes comprend non seulement l'ensemble de l'Administration cantonale et des entités faisant partie de l'Etat mais aussi les communes et groupements de communes, les personnes morales de droit public et les personnes physiques ou morales auxquelles l'Etat ou une commune délègue l'exécution d'une tâche publique ou accorde directement ou indirectement une subvention ou une autre contribution.

Fonctionnement et investissements - comptes 2018

Domaines	CHF mrds
Administration générale	0.41
Sécurité publique	0.80
Enseignement et formation	2.99
Culture et loisirs	0.22
Santé	1.73
Prévoyance sociale	2.78
Trafic	0.52
Protection environ. et aménag. territoire	0.15
Economie publique	0.45
Finances et impôts	0.56
TOTAL des charges	10.63
Dont compte d'investissements	0.36

309 communes vaudoises

= CHF 6.06 mrds de dépenses courantes et CHF 0.68 mrds d'investissements (2018)



CHF 650 millions (charges 2018)



CHF 268 millions (charges 2018)

LES CRITÈRES DE CHOIX D'UN THÈME D'AUDIT

Autorité indépendante des trois pouvoirs (législatif, exécutif et judiciaire), la Cour se saisit elle-même des thèmes qu'elle entend traiter, à l'exception des mandats spéciaux que le Grand Conseil et le Conseil d'Etat peuvent lui attribuer (pas de cas en 2019).

Les critères généraux de choix figurent à l'art. 14 du règlement de la Cour des comptes édicté par la Cour elle-même: importance des politiques publiques, impact de celles-ci sur la population, importance des enjeux financiers, exemplarité dans la mesure où les résultats d'un audit peuvent s'appliquer au-delà du champ de l'analyse en cause, risques identifiés en matière de bonne gestion des fonds publics (atteinte aux principes d'économie, d'efficacité, d'efficacités et de durabilité). Ces critères s'appliquent également aux signalements qui peuvent lui être adressés par la population.

LA MÉTHODOLOGIE

Depuis son entrée en fonction, la Cour s'est efforcée de mettre en place et d'améliorer continuellement ses méthodes de travail, en tirant profit de l'expérience accumulée progressivement. A cet effet, elle a développé une méthodologie permettant de garantir un niveau de qualité élevé de ses travaux. Le respect d'une méthodologie, proposant une approche structurée, poursuit en effet les buts suivants :

- la réalisation de contrôles objectifs et fiables;
- le maintien et le développement d'un haut niveau de compétences;
- la mise à disposition d'un outil propre à mesurer l'efficacité, l'économie et l'efficacités des contrôles;
- la possibilité pour des tiers d'avoir une meilleure vision des méthodes et du professionnalisme de la Cour, renforçant ainsi sa crédibilité, ainsi que la bonne compréhension de ses activités.

La Cour a développé sa méthodologie en se fondant sur les principes fondamentaux de l'audit de la performance des normes internationales définies par l'INTOSAI. L'INTOSAI est une organisation autonome, indépendante et apolitique, qui permet à toutes les Institutions supérieures de contrôles d'effectuer un travail de qualité, amenant une plus-value aux entités qu'elles auditent.

La méthodologie, qui comprend les processus d'audit, sert de guide pour la conduite des audits. Le but de la Cour des comptes est d'apporter, au travers de ses audits, une valeur ajoutée aux entités et organismes qui entrent dans son champ de contrôle. En émettant des constatations, elle permet aux entités auditées de prendre conscience de problèmes à résoudre, d'aspects à développer ou d'améliorations concrètes à apporter à la qualité de prestations/d'activités publiques. Par le biais des recommandations adressées aux autorités concernées, les audits de la Cour ont aussi pour objectif de leur fournir un appui dans leurs prises de décision. Enfin, les rapports de la Cour étant publics et consultables sur son site internet, tous les citoyen-ne-s ont directement accès, en toute transparence, aux résultats des travaux.

Pour y parvenir, la Cour développe une culture de qualité permanente. L'expérience acquise dans la réalisation de ses audits, la veille méthodologique, les échanges d'expériences et la participation aux congrès/formations, lui permettent d'affiner sans cesse ses techniques de travail.

LES OBJECTIFS PERMANENTS DE LA COUR DES COMPTES

La stratégie générale de la Cour des comptes pour sa deuxième législature, période 2014-2019, est fondée sur les trois axes suivants : *être performante dans l'accomplissement de sa mission, maximiser l'incidence des rapports et mieux faire connaître la Cour*. Les objectifs annuels de la Cour visent à mettre en œuvre cette stratégie.

Le développement des compétences techniques en matière d'audit de la performance constitue, année après année, un objectif permanent et prioritaire de la Cour. A cet égard, la Cour suit l'évolution des normes d'INTOSAI, est attentive aux publications d'autres Institutions de contrôle, participe à certains congrès et séminaires en lien avec ses missions et organise la formation de ses chef-fe-s de mandats d'audit en phase avec ses missions.

*« Disposer d'une fonction d'audit de la performance durable et arrivée à maturité suppose la mise en place d'un cadre qui repose entre autres sur des manuels, des politiques et un processus d'assurance qualité. Ce cadre doit être progressivement renforcé au fur et à mesure que les activités d'audit de la performance gagnent en maturité »
(ISSAI 3100)*

LES TRAVAUX D'AUDIT 2019

Dix rapports (n°49 à n°58), présentés ci-après, ont été publiés au courant de l'année 2019.

En outre, 9 audits sont en cours d'exécution à fin 2019 à l'Administration cantonale ainsi que dans différentes communes vaudoises, soit :

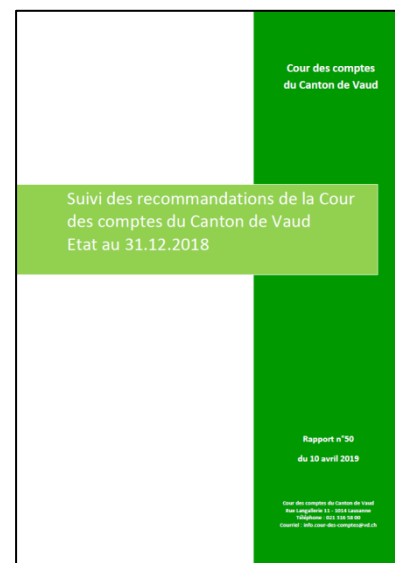
- Audits de surveillance des établissements d'hébergement et de restauration dans 6 communes vaudoises et auprès de la Police cantonale du commerce ;
- Audit sur la performance de la gouvernance et de l'implémentation des projets de systèmes d'information métiers pilotés par la DSI et les entités concernées ;
- Audit complémentaire faisant la synthèse des sept audits de la performance des processus d'octroi des permis de construire et d'habiter ou d'utiliser en zone à bâtir et des émoluments y relatifs dans 7 communes vaudoises.

Rapport n° 50 sur le SUIVI DES RECOMMANDATIONS de la Cour des comptes du Canton de Vaud – Etat au 31.12.2018

L'art. 33 LCComptes traite du suivi des recommandations émises par la Cour et stipule que l'entité contrôlée doit lui indiquer quelles suites elle donne à ces recommandations. Il est précisé que la Cour des comptes doit mentionner dans son rapport annuel ses recommandations ainsi que les suites qui leur ont été données. Les entités auxquelles des recommandations ont été adressées doivent prendre position par écrit. La Cour des comptes a établi un inventaire des recommandations non traitées au 31.12.2018 et l'a transmis aux commissions de surveillance du Grand Conseil et au Conseil d'Etat.

Le suivi par la Cour des recommandations qu'elle émet et adresse aux acteurs précités constitue un indicateur important de l'efficacité de ses travaux. Ancré dans les principes fondamentaux de l'audit de performance énoncé sur le plan international (normes INTOSAI), cet instrument de mesure permet à la Cour de suivre de manière systématique les actions entreprises par les entités auditées, leur évolution dans le temps et de connaître l'impact réel des travaux de la Cour.

C'est à ce titre que la Cour a publié le 15 avril 2019 son sixième rapport annuel de suivi des recommandations. **Celui-ci porte sur 15 rapports d'audit (n° 17, 18, 23, 25, 26, 28, 30, 32 à 34, 36, 38 et 40 à 42), cumulant 266 recommandations pour lesquelles des mesures étaient attendues.** L'état des lieux dressé dans ce rapport repose sur les informations communiquées par les entités auditées.



En outre, comme la loi l'exige, la Cour a établi et adressé aux commissions de surveillance du Grand Conseil et au Conseil d'Etat l'inventaire des recommandations non traitées.

Il ressort du suivi général effectué par la Cour des comptes que seules 10% des recommandations des rapports de la Cour concernant l'Etat de Vaud et 9% des recommandations concernant les communes vaudoises demeurent non traitées. 38% des recommandations concernant les associations de communes vaudoises sont non traitées, alors que 30% ont d'ores et déjà été entièrement traitées depuis la publication du rapport en novembre 2016. **90%** des recommandations ont donc été traitées par l'Etat de Vaud, **91%** par les communes et **62%** par les associations de communes, à des degrés d'avancement divers³ : parmi les recommandations traitées, l'Etat en a **traité entièrement 42%**, les communes **en ont traité entièrement 84%**, et les associations de communes **en ont traité entièrement-un tiers**. Les quatre recommandations adressées à la Personne morale de droit public sont dorénavant entièrement traitées (voir ci-dessous).

La Cour des comptes a ainsi pris connaissance avec satisfaction de la proportion importante de recommandations entièrement traitées, ainsi que du nombre de recommandations pour lesquelles des mesures sont en voie de réalisation.

Bien que les recommandations concernant le rapport n°25 « Audit de la performance du Canton de Vaud dans sa mission de contrôle de l'efficacité des transports publics » n'aient pas été intégralement suivies, les mesures annoncées permettent de renforcer le pilotage stratégique des transports publics dans le canton. La mise en œuvre des recommandations encore en cours de traitement étant liée aux évolutions prévues au niveau fédéral, la Cour des comptes a décidé de mettre fin au suivi de ce rapport.

De plus, la problématique de l'engagement des hauts dirigeants de l'Etat par les organisations avec lesquelles ils ont été en affaire pendant l'exercice de leur fonction publique fera l'objet d'une analyse lors de la prochaine révision de la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers), la Cour des comptes a décidé de mettre fin au suivi du rapport n°26 « Audit de la gestion des risques de conflits d'intérêts et de corruption dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise ».

La Cour des comptes constate avec satisfaction que les ultimes mesures prises en 2018 par l'entité auditée pour le rapport n°36 « Audit de performance du dispositif de mise en œuvre de la politique d'aide et de soins à domicile » répondent entièrement aux recommandations qui avaient été formulées.

Finalement, quatre recommandations sur cinq du rapport n°40 « Audit de l'efficacité et l'efficience des subventions : assainissement des bâtiments + audits des grands consommateurs – Domaine A du programme « 100 millions pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique » » ont également été entièrement traitées. En revanche, l'un des volets de la recommandation restante n'a pas été traité. Le suivi des consommations réelles par les bénéficiaires, et sa transmission à la DIREN, n'apparaît pas envisageable par celle-ci pour plusieurs raisons, notamment le coût d'un équipement généralisé en compteurs pour les propriétaires, le manque de fiabilité des relevés effectués par ceux-ci, et les ressources nécessaires à la mise en place d'un tel système, pour plus de 2'000 dossiers

³ Le stade de mise en œuvre d'une recommandation varie sur une échelle comprenant quatre niveaux : entièrement traitée, en cours de traitement, partiellement traitée et en cours de traitement partiel.

traités par année. La Cour des comptes a pris acte avec satisfaction des différentes mesures mises en œuvre, et a décidé de mettre fin au suivi de ce rapport. Il convient à cet égard de relever la promptitude avec laquelle les responsables de l'Etat ont mis en œuvre la majeure partie des recommandations de ce rapport, publié fin mai 2017.

Dès lors, ces quatre rapports (n° 25, n° 26, n° 36 et n° 40) ne seront plus suivis par la Cour.

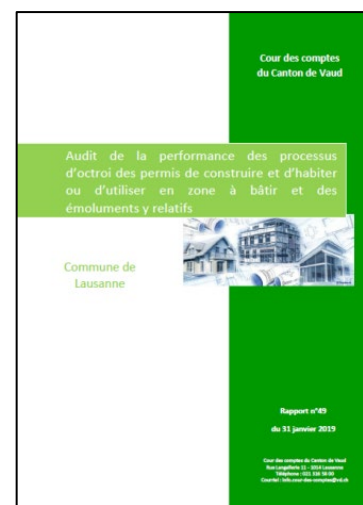
Rapports n° 49 et 51 à 55 : Audits de la performance des processus d'octroi des permis de construire et d'habiter ou d'utiliser en zone à bâtir et des émoluments y relatifs – six communes vaudoises

Domaine d'activité : Octroi des permis de construire et des permis d'habiter ou d'utiliser en zone à bâtir dans une sélection de communes.

Objectifs de l'audit : 1) déterminer si les processus mis en place par la commune permettent de délivrer les permis de construire et les permis d'habiter ou d'utiliser dans les meilleurs délais tout en assurant la légalité des constructions, 2) analyser la tarification des émoluments administratifs et déterminer la part des coûts de la police des constructions qu'ils financent et celle financée par l'impôt.

Particularités de l'audit : Vu leur importance pour les citoyen-ne-s et pour le développement du Canton, la Cour des comptes a décidé d'auditer les processus d'octroi des permis de construire et des permis d'habiter ou d'utiliser dans sept⁴ communes de taille et d'organisation différentes. En raison d'un nombre grandissant de dispositions légales, le travail des communes s'est alourdi et complexifié. Après le rapport concernant la Ville d'Yverdon-les-Bains en 2018, la Cour des comptes a publié en début d'année 2019 celui concernant la Ville de Lausanne (audit achevé en 2018) puis les rapports concernant les cinq autres communes (Echallens, Rennaz, Ormont-Dessus, Valbroye, Tannay).

Procédures d'audit spécifiques : La Cour a examiné l'organisation, les compétences disponibles, les procédures mises en place pour délivrer ces prestations et leurs tarifs, puis dans quelle mesure la Municipalité vérifie la légalité des projets à travers une sélection de douze thématiques parmi les plus importantes pour l'octroi des autorisations : l'affectation de la zone, la mesure de l'utilisation du sol, l'implantation, la création de places de stationnement, les aménagements extérieurs, l'esthétique et l'intégration des constructions, la sécurité, la salubrité, le raccordement des canalisations, la suppression des barrières architecturales, l'amiante, l'utilisation rationnelle de l'énergie. A cet égard, une sélection de dossiers, définie selon le volume d'activité de la Commune, a été analysée. La Cour a également établi, sur la base des données fournies par la Commune, la durée des différentes étapes des processus d'octroi. Enfin, la Cour a analysé les tarifs des émoluments administratifs et des contributions de remplacement pour places de stationnement perçus dans le



⁴ Le premier rapport d'audit portant sur les processus d'octroi des permis de construire et d'habiter ou d'utiliser en zone à bâtir et des émoluments y relatifs auprès de la commune d'Yverdon-les-Bains (n° 47) a été publié en novembre 2018.

cadre de ces procédures sous l'angle du respect des principes applicables définis par la jurisprudence ainsi que de leur impact sur la couverture des coûts de la police des constructions. En fonction des informations disponibles, elle a estimé le taux de couverture des coûts par les émoluments administratifs.

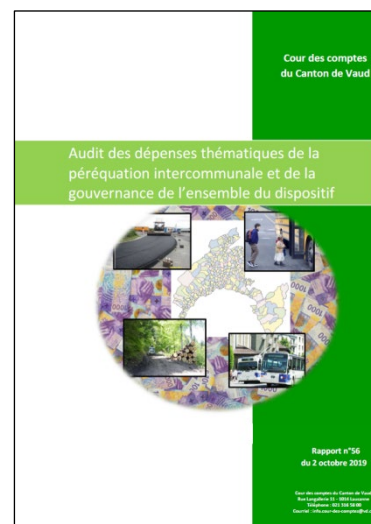
Recommandations : Une partie des recommandations adressées aux Municipalités étaient similaires pour plusieurs communes alors que d'autres étaient plus spécifiques à la Commune auditée. Globalement, les recommandations ont visé à :

- garantir la conformité des constructions à l'ensemble des dispositions légales et réglementaires applicables, que les vérifications soient effectuées par la Commune (police des constructions et autres services) ou déléguées à des tiers, notamment par la mobilisation des compétences techniques nécessaires et par le renforcement du contrôle interne (en particulier intégralité et traçabilité des vérifications effectuées) ;
- accélérer les procédures d'octroi des permis de construire et/ou d'habiter ;
- assurer une plus grande transparence et le respect des droits des tiers et des constructeurs ;
- améliorer la gestion de l'activité de police des constructions (pilotage de l'activité, utilisation des ressources, calcul des coûts et suivi de leur couverture par les montants facturés aux constructeurs ou, le cas échéant, aux communes auxquelles des prestations sont fournies).

Rapport n° 56 Audit des dépenses thématiques de la péréquation intercommunale et de la gouvernance de l'ensemble du dispositif

Domaine d'activité :

Les dépenses thématiques visent à compenser les surcharges structurelles enregistrées par les communes dans les domaines des transports (routes, transports publics et transports scolaires) et de l'entretien forestier. Elles constituent un des éléments de la péréquation intercommunale vaudoise qui est composée principalement de deux parties: la facture sociale, d'un montant de CHF 773 millions en 2017, et un fonds de péréquation de CHF 658 millions en 2017. Ce dernier, alimenté entièrement par les communes en fonction de leur potentiel fiscal puis redistribué entre elles, est composé de trois volets: la couche population (62% du fonds), la couche solidarité (16%) et les dépenses thématiques avec CHF 142 millions (21%).



Objectifs de l'audit :

L'audit vise à analyser la performance du volet des dépenses thématiques sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience et préalablement sous l'angle de la conformité, ainsi que la performance de la gouvernance de l'ensemble du dispositif péréquatif.

Particularités de l'audit :

Compte tenu de la révision en cours de la péréquation, dont la nouvelle version devrait entrer en vigueur en 2022, l'audit a été centré sur l'analyse de la gouvernance du dispositif plutôt que sur

l'application du système actuel par les communes. Les entités auditées sont ainsi les instances en charge de la gestion et du pilotage péréquatif. Quant aux communes, 16 d'entre elles ont été sollicitées pour fournir les documents et explications nécessaires à l'analyse, sans être formellement auditées.

Constatations :

L'analyse menée par la Cour démontre que les dépenses thématiques apportent une aide salutaire aux communes forestières ainsi qu'à celles enregistrant de fortes dépenses en matière de transports. Par contre l'examen du mécanisme a révélé des dysfonctionnements. Le formulaire dans lequel les communes reportent les dépenses enregistrées et qui sont utilisées pour le calcul péréquatif est insuffisamment précis rendant possible de l'optimisation péréquative. De plus, des erreurs parfois conséquentes dans le report de ces données, dues à l'absence de contrôle centralisé, ont été relevées, générant le versement de montants indus.

Les analyses effectuées dans le cadre de cet audit, centrées sur les dépenses thématiques, ont montré que le modèle péréquatif actuel produit des effets volatils et difficilement prévisibles et a dû faire l'objet de multiples et fréquents changements depuis 2006. Ces modifications, menées souvent dans la précipitation et au coup par coup témoignent de la difficulté si ce n'est l'impossibilité de maîtriser ce modèle. Il a été constaté que les deux instances en charge de la péréquation intercommunale, soit le Service des communes et du logement (SCL) et la Commission paritaire Etat-communes (Copar), sont très insuffisamment dotées en ressources de travail et ne parviennent pas à assumer les missions de contrôle et de cadrage du système. Elles ne réalisent pas non plus les analyses des effets du modèle qui seraient nécessaires à sa bonne gestion. L'évaluation du système requise par la loi n'a jamais été menée.

Recommandations :

Si la Cour salue le projet de révision de la péréquation, elle insiste sur le fait qu'il est impératif que ce changement s'accompagne d'une réforme de la gouvernance et du mode de gestion et que les ressources allouées aux instances chargées de la gestion et du pilotage péréquatif, ainsi que de son contrôle, soient renforcés, sous peine de perpétuer les dysfonctionnements relevés. La péréquation doit suivre des objectifs précis et chiffrables, permettant un suivi des effets du modèle et son évaluation.

Plusieurs années devant encore s'écouler avant la mise en vigueur du nouveau modèle, la Cour recommande en outre de prendre des mesures transitoires pour fiabiliser les informations fournies par les communes dans le cadre du système actuel des dépenses thématiques.

Rapport n° 57 Audit de la performance des prestations d'orientation professionnelle pour adultes

Domaine d'activité :

Rattaché au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) et au Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAF), l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP) a pour mission de favoriser l'intégration professionnelle et l'employabilité de toute personne en situation de choix de formation ou de carrière. Pour mener à bien cette mission, l'Office cantonal s'appuie sur une structure fortement décentralisée qui comprend quatre offices régionaux chargés de l'octroi des prestations.

La Cour a décidé d'auditer les prestations destinées aux adultes, au vu de la précarisation croissante de ces derniers sur le marché de l'emploi et de la volonté explicite du législateur de développer ce type de prestations. Le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat vaudois met également l'accent sur la formation tout au long de la vie, ainsi que sur l'intégration professionnelle et sociale de la population adulte.

Les travaux d'audit ont plus particulièrement porté sur trois catégories de prestations destinées aux adultes :

- les prestations d'accueil général (physique, téléphonique et internet) ;
- le conseil en orientation ;
- le processus de certification professionnelle des adultes (CPA).

Objectifs de l'audit :

L'audit a été mené dans le but de vérifier si les prestations de l'OCOSP en faveur des adultes, en particulier faiblement qualifiés ou en rupture professionnelle, sont délivrées de manière performante (efficacité, durabilité) et conformément aux buts de la loi.

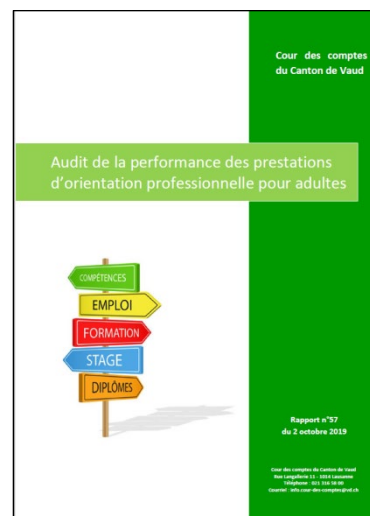
Particularités de l'audit :

Avec le concours de l'OCOSP, la Cour a réalisé deux enquêtes anonymes auprès d'un grand nombre d'usager·ère·s qui ont bénéficié de prestations d'accueil général et de prestations individuelles, tant dans le cadre de consultations individuelles que dans celui du processus CPA.

Constatations :

Concernant l'accueil général, le niveau de qualité perçu par les 587 usager·ère·s qui ont répondu apparaît comme étant très élevé, en particulier pour le contact humain, l'écoute et la compréhension des besoins. Il existe toutefois un potentiel d'amélioration significatif en lien avec le processus d'inscription sur internet pour la CPA.

Quant aux réponses émanant de 845 bénéficiaires de prestations individuelles (conseil en orientation et CPA), elles reflètent un niveau de qualité général perçu plutôt élevé, inférieur à celui recueilli pour les prestations d'accueil général. Parmi les aspects fortement appréciés figurent la qualité du contact humain, dans une moindre mesure, la compréhension des besoins et des attentes des usager·ère·s.



D'autres aspects tels que la prise en charge, la documentation fournie et les horaires de consultation font l'objet d'un niveau de qualité perçu moyen.

Concernant les méthodes de travail de l'OCOSP, afin de permettre une meilleure connaissance du profil de la personne, les conseiller·ère·s en orientation disposent de nombreux tests. Pour certains d'entre eux, la qualité psychométrique et la reconnaissance scientifique ne sont pas toujours suffisamment attestées par le monde académique. Outre les tests, de nombreux outils sont à disposition des psychologues pour traiter un large éventail de problématiques, telles que les croyances dysfonctionnelles, le manque de motivation, etc. Nouvellement créés pour répondre aux récentes tendances en orientation pour les adultes, d'une utilisation facultative, ils sont encore relativement peu utilisés par les conseiller·ère·s.

La formation continue qui relève de l'initiative des conseiller·ère·s est inégalement répartie en termes de jours et de domaines et il existe peu d'incitatifs individuels à se former.

Enfin, les nombreux indicateurs mis en place par l'OCOSP, essentiellement quantitatifs, ne sont pas explicitement liés aux buts et principes fixés par le législateur et ne permettent donc pas de s'assurer du respect de l'efficacité de l'action publique. La Cour tient à souligner la qualité de la structure et des canaux de communication mis en place par l'OCOSP, sur lesquels il pourra s'appuyer pour renforcer notamment le pilotage de ses prestations.

Recommandations :

- *Prestations d'accueil général* : réaliser périodiquement un audit de navigation.
- *Prestations individuelles* : mieux clarifier d'une part le cadre d'intervention, d'autre part les attentes des bénéficiaires ; lors de la remise de documentation, s'assurer de la cohérence avec la demande des bénéficiaires ; au terme des entretiens ou du processus de consultation, proposer une synthèse du chemin parcouru ; élargir les horaires de consultation et développer les consultations en ligne.
- *Groupe-cible* : appliquer le critère du domicile dans le canton ; examiner l'opportunité de formaliser la coordination avec l'assurance-chômage et l'aide sociale, dans le cadre du principe de subsidiarité.
- *Méthodes de travail* : favoriser les tests et questionnaires dont les critères de qualité psychométriques sont documentés en version française, et ayant fait l'objet de plusieurs études scientifiques ; encourager le développement et l'utilisation de tests concernant l'employabilité durable (dans le cadre de la CLOR) ; assurer l'exploitation optimale des outils mis à disposition des collaborateur·trice·s de l'Office ; introduire un canevas structuré unique d'entretien et veiller à ce qu'il soit repris dans le futur système informatique ; à l'occasion des entretiens de suivi et de développement, introduire la tenue des dossiers comme critère d'appréciation.
- *Egalité entre les genres* : formaliser les exigences de mise en forme rédactionnelle en lien avec l'écriture épïcène dans une charte de rédaction ; revoir le contenu des brochures mises à disposition des bénéficiaires et produites par des tiers.
- *Collecte et gestion des données* : développer un concept de sûreté de l'information et de protection des données ; abandonner progressivement le format papier ; s'assurer de la conformité du système informatique avec l'ensemble du cadre normatif applicable à la protection des données.

- *Suivi de l'atteinte des buts* : développer des indicateurs (principalement qualitatifs) permettant de mesurer l'atteinte des buts de l'OCOSP, réaliser un suivi régulier des indicateurs et prendre les mesures correctives appropriées lorsque cela s'avère nécessaire ; dans ce cadre, évaluer l'atteinte des objectifs des consultations individuelles par un questionnaire à remplir par les bénéficiaires.
- *Formation des psychologues conseiller-ère-s en orientation en charge des prestations pour adultes* : développer une gestion plus proactive des compétences et besoins de formation ; élaborer une directive en matière de formation continue (individuelle et collective) ; mieux répartir et encourager l'effort de formation continue ; inclure le plan de développement, et l'implication des collaborateur-trice-s dans la formation continue, dans les entretiens de suivi et de développement ; encourager la formation dans la communication avec le public.

Rapport n° 58 Audit de la performance (efficacité et efficience) du groupe Impact

Domaine d'activité :

Conformément aux dispositions légales (art. 5 al. 3 LPers-VD), l'Etat de Vaud est tenu de prendre les mesures nécessaires à la protection de la santé et de la personnalité des collaborateur-trice-s, en particulier par des dispositions de lutte contre le harcèlement et le mobbing. Le Conseil d'Etat a ainsi constitué le Groupe Impact (GI), qui doit travailler en toute indépendance, et adopté en 2002 un règlement relatif à la gestion des conflits au travail et la lutte contre le harcèlement (RCTH) qui lui confère les missions suivantes :

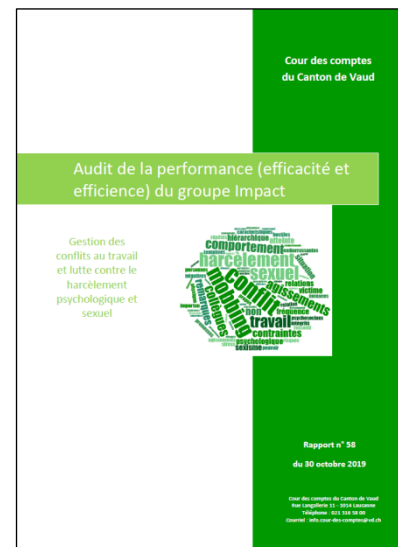
- mener une politique de prévention, d'information et de formation sur le harcèlement et la gestion des conflits
- traiter les demandes qui lui sont adressées soit par une démarche informelle, soit par une procédure d'investigation, avec les conclusions.

Cette protection de la santé physique et psychique concerne près de 40'000 collaborateur-trice-s en incluant le CHUV et l'UNIL. En outre, le GI pouvant fournir contre rémunération des prestations entrant dans le cadre de ses missions, il a signé des contrats avec plus de 40 institutions et établissements parapublics, ce qui représente un potentiel supplémentaire d'environ 10'000 personnes pouvant s'adresser à lui.

Les activités du GI ne recouvrent pas toutes les formes d'atteinte à la personnalité. Il compte actuellement 7 personnes, représentant 5.5 ETP.

Objectifs de l'audit :

La Cour a audité la performance (efficacité et efficience) des prestations délivrées par le GI et leur conformité au règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement, en se fondant sur les missions du GI :



- politique de prévention, d'information et de formation sur le harcèlement et la gestion des conflits ;
- traitement des demandes par la démarche informelle ;
- traitement des plaintes pour harcèlement par la procédure d'investigation, avec les conclusions.

Procédures d'audit spécifiques :

Dans le cadre de ses travaux d'audit, la Cour a examiné une sélection de 52 dossiers (entretiens individuels, investigations, médiations et analyses du climat de travail). Certains aspects de l'organisation et du fonctionnement du GI ont en outre été examinés en tant que facteurs pouvant affecter sa performance.

Constatations :

Les constatations de la Cour portent sur :

- le pilotage de l'activité et la publication de statistiques
- la capacité de l'organisation à traiter les demandes de manière performante
- la performance de la politique de prévention, information et formation sur le harcèlement et la gestion des conflits
- l'efficacité et la conformité du traitement des demandes par la démarche informelle
- l'efficacité et la conformité du traitement des investigations
- le poids des mandats externes au détriment de l'ACV et le taux de couverture des charges.

Recommandations :

La Cour recommande de développer des statistiques utiles au pilotage du GI qui lui permettraient de rendre compte de ses activités et de sa performance par le biais d'un rapport annuel. Elle propose également qu'il complète son équipe, lors de futurs engagements, avec des psychologues et améliore la traçabilité des analyses effectuées et des décisions prises pour mieux en contrôler le bien-fondé, en particulier dans les démarches informelles.

La Cour estime en outre primordial que le GI mette en place une politique globale de prévention, d'information et de formation, afin d'agir à la source des risques de conflit et de harcèlement et de remplir ainsi sa mission et réduire le nombre de situations à traiter. Elle encourage également le GI à renforcer les mesures actuelles, notamment à rendre obligatoire la formation en ligne.

La Cour recommande en outre d'étoffer les prestations offertes par le GI, en introduisant dans le règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement (RCTH) une nouvelle démarche informelle permettant d'impliquer les supérieur·e·s hiérarchiques, avec l'accord de la personne requérante, pour assister les parties dans la recherche de solutions. Elle l'encourage aussi à examiner la réintégration de la médiation de groupe dans ses prestations. Elle propose par ailleurs d'inscrire spécifiquement dans le RCTH les analyses du climat de travail, déjà pratiquées par le GI, mais d'en alléger les processus de travail et d'en préciser les règles. Enfin, l'efficacité des différentes démarches devrait être périodiquement évaluée.

Quant aux investigations, la Cour encourage le GI à contribuer plus fortement à la protection des parties et des témoins requise par le RCTH par l'élaboration d'un dispositif incluant des mesures opportunes de protection, en collaboration avec des représentant·e·s désigné·e·s par l'ACV, et par l'anonymisation des propos dans les rapports en cas de risque avéré de rétorsion. Elle lui recommande en outre d'améliorer la transparence de son action en explicitant sa sélection des

témoins et surtout son appréciation globale de la situation en regard de la définition du harcèlement psychologique selon la jurisprudence du Tribunal fédéral (conclusion de ses rapports). Il conviendrait par ailleurs de refléter dans les rapports d'investigation aussi bien l'analyse du bien-fondé des reproches formulés à l'encontre d'un·e plaignant·e que celle des agissements (manière, ton, circonstances) de la personne mise en cause. Enfin, pour accroître l'efficacité des interventions du GI, la Cour recommande qu'il émette, à l'attention de l'autorité d'engagement, des recommandations visant à restaurer un climat de travail sain. Il devrait aussi avoir un droit d'accès à tous les documents utiles à la procédure puis être renseigné par l'autorité d'engagement sur les suites de l'investigation.

S'agissant des mandats externes qui consomment une part significative des ressources du GI (plus de 10'000 employé·e·s d'entités parapubliques affiliées), la Cour recommande de réévaluer ce portefeuille en regard de la capacité du GI à l'assumer sans porter préjudice à ses missions auprès de l'ACV et de s'assurer que les coûts de ces prestations soient couverts par les honoraires facturés.

LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES



Dernière née au sein du monde institutionnel vaudois, la Cour des comptes s'attache à développer des contacts réguliers avec les différentes parties prenantes, afin de faire connaître son rôle en tant qu'Institution régionale supérieure de contrôle, ses valeurs, sa méthodologie, son fonctionnement et ses activités d'audit mais aussi d'être à l'écoute des préoccupations. Ces relations sont par ailleurs essentielles à la Cour pour être en mesure de répondre aux préoccupations de la population et des Autorités et produire des audits de qualité, à forte valeur ajoutée. En outre, l'intérêt grandissant de la presse écrite, des radios et des télévisions, tant par leur présence aux conférences de presse organisées au moment de la publication des rapports d'audits que par le relais de leurs interviews, ont été précieux pour faire connaître la Cour et les sujets traités.

télévisions, tant par leur présence aux conférences de presse organisées au moment de la publication des rapports d'audits que par le relais de leurs interviews, ont été précieux pour faire connaître la Cour et les sujets traités.

LES RAPPORTS AVEC LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS

Le Grand Conseil (GC)

Avant la publication d'un rapport, la Cour des comptes en adresse un exemplaire à chacun-e des membres de la commission des finances (COFIN) et de la commission de gestion (COGES). Le Grand Conseil est informé en primeur du contenu des rapports de la Cour au moment de leur publication. En effet, le jour précédant la conférence de presse, la Cour invite tou-te-s les député-e-s à une séance de présentation⁵. En 2019, nombre d'entre eux-elles sont venu-e-s y assister, contribuant ainsi à une plate-forme d'échanges forte et riche. D'une manière générale, la Cour se réjouit de constater que ses rapports donnent lieu à des interventions (interpellations, motions, postulats) de la part de députés et constituent ainsi par la suite une matière première pour les membres du Grand Conseil.

Le Conseil d'Etat (CE)

Au moment de la publication, chaque Conseiller-ère d'Etat reçoit systématiquement un exemplaire de chaque rapport. A la suite de celle-ci, le gouvernement a publié des communiqués de presse faisant état de l'intérêt qu'il porte aux travaux de la Cour.

Les Autorités communales, l'UCV, l'AdCV

⁵ Les rapports n°49 et 51 à 55 portant sur des audits de la performance des processus d'octroi des permis de construire et d'habiter ou d'utiliser en zone à bâtir et des émoluments y relatifs dans 7 communes vaudoises n'ont pas fait l'objet d'une conférence de presse ni d'une présentation aux députés.

La Cour entretient des échanges avec les Autorités communales notamment par l'intermédiaire de l'Union des communes vaudoises (UCV) et de l'Association de communes vaudoises (AdCV).

Comme chaque année, les membres de la Cour ont été invités à assister à l'Assemblée générale annuelle de l'UCV ainsi qu'au repas qui suit la partie statutaire. Cette manifestation d'envergure offre à la Cour des moments privilégiés d'échanges qui lui permettent de connaître les préoccupations des Autorités communales et de les renseigner sur ses activités et rapports d'audit.

LES RAPPORTS AVEC LES MÉDIAS

La Cour publie ses rapports pour autant qu'aucun intérêt prépondérant, public ou privé, ne s'y oppose. Pour chaque publication, elle procède elle-même à l'impression et à la distribution des rapports aux différents destinataires prévus par la loi. Elle tient ensuite une conférence de presse et met à disposition le rapport sur son site internet⁶. Le relais avec la presse se fait par le biais de la publication des communiqués de presse de la Cour par le Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud (BIC).

Lors de chaque publication, la Cour a constaté avec satisfaction un intérêt soutenu des médias pour ses travaux. Les radios et télévisions, en particulier régionales et locales, participent régulièrement aux conférences de presse de la Cour et réalisent des interviews à l'issue de celles-ci. Les journaux 24 Heures, la Liberté et d'autres journaux locaux en fonction des thématiques de même que l'ATS relaient systématiquement la publication des rapports de la Cour. Dans ce cadre, les médias donnent l'occasion au-la magistrat-e responsable de s'exprimer sur les aspects essentiels développés dans les rapports d'audit. La Cour apprécie de pouvoir s'exprimer en direct sur les conclusions de ses rapports car elle peut ainsi donner, de manière synthétique, l'image la plus précise possible des conclusions de ses travaux. Lors de la publication des audits, elle s'efforce de mettre en lumière non seulement les recommandations portant sur des améliorations à apporter mais également les aspects positifs qui ressortent de ses travaux. Il convient à cet égard de rappeler que la responsabilité de la Cour est engagée dans le contenu de ses rapports, ses communiqués de presse et dans les déclarations de ses magistrats, mais pas dans le contenu des articles de presse qui relèvent de la liberté des médias.

Par ailleurs, la Cour constate avec satisfaction que la presse fait référence à des rapports de la Cour non seulement à l'occasion de la publication d'un rapport, mais de plus en plus souvent ultérieurement, dans le cadre d'articles traitant de problématiques en lien avec les audits de la Cour.

LES RAPPORTS AVEC LA POPULATION

La population est informée des travaux de la Cour par le biais de la publication de ses rapports et du relais fait par les médias. Des citoyen-ne-s marquent chaque année leur intérêt pour les travaux de la Cour en demandant des précisions ou une copie des rapports de la Cour. En outre, en 2019, la Cour a notamment été invitée à présenter ses activités à l'Association des Alumni HEC Lausanne.

⁶ <https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/cour-des-comptes/>

Il convient également de rappeler que, conformément à l'article 23 LCComptes :

*« Quiconque peut proposer un mandat spécial à la Cour des comptes.
La Cour des comptes est libre de donner suite ou non à ce mandat. »*

Une telle communication peut être adressée à la Cour à l'adresse info.cour-des-comptes@vd.ch ou par courrier. Elles donnent lieu à une analyse préliminaire de la Cour. En 2019, la Cour a reçu 25 signalements dont certains pourraient déboucher sur un audit dans le futur. Il s'agit d'une augmentation de 108% par rapport à l'année précédente (2018 : 12 signalements reçus).

LES RELATIONS AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS DE CONTRÔLE

La Cour est très soucieuse de conserver en permanence un haut degré de professionnalisme. Ceci implique d'une part des échanges avec le Contrôle fédéral des finances (CDF) et d'autre part des synergies avec d'autres Institutions supérieures de contrôle en Suisse et à l'étranger. Cela lui permet de faire évoluer sa méthodologie et de recourir aux meilleures pratiques en matière d'audit de la performance.

LE CONTRÔLE CANTONAL DES FINANCES (CCF)

Conformément à l'art. 20, al. 3 LCComptes, la Cour et le CCF ont tenu deux séances annuelles visant à coordonner leurs travaux respectifs.

Un exemplaire du rapport de la Cour est adressé au CCF lors de chaque publication. De même, le CCF adresse une copie de ses rapports à la Cour, qui en dispose à titre confidentiel, ceux-ci n'étant pas publics.

En outre, en cours d'année, des contacts peuvent avoir lieu avec le CCF pour des prises d'informations en lien avec un thème d'audit potentiel de la Cour.

LES AUTRES INSTITUTIONS DE CONTRÔLE

L'année 2019 a permis à la Cour de saisir quelques opportunités et partager avec ses pairs les meilleures pratiques dans le domaine de l'audit de performance.

En Suisse

Consciente de l'importance que revêtent ce type d'échanges, la Cour cultive des contacts réguliers avec d'autres instances de contrôle en Suisse, en particulier le Contrôle fédéral des finances et la Cour des comptes de Genève.

En sus, en 2019, la Cour a été invitée à présenter ses activités à la Constituante valaisanne.

A l'étranger

En qualité de membre d'EURORAI, *Organisation Européenne des Institutions Régionales de Contrôle Externe des Finances publiques*, deux magistrat-e-s de la Cour ont participé au séminaire international organisé en mai 2019 à Varsovie et portant sur « L'audit de la dette publique ».

LA GESTION DE LA COUR DES COMPTES

Les institutions supérieures de contrôle doivent être dignes de confiance. Leur crédibilité dépend de leur perception en tant qu'institution indépendante, compétente et responsable publiquement. Elles doivent montrer l'exemple.
(Principe ISSAI 12)

La Cour des comptes a pour objectif d'accomplir sa mission de vérification du bon usage des fonds publics en réalisant des audits de qualité à valeur ajoutée. En tant que gardienne du bon usage des fonds publics, elle se doit d'être elle-même exemplaire dans sa gestion. L'organisation et la gestion mises en place poursuivent ce but.

LA COMPOSITION

LES TROIS MAGISTRAT-E-S



Conformément aux exigences de l'art. 9 LCComptes, les membres de la Cour des comptes élus par le Grand Conseil doivent disposer d'une connaissance reconnue du fonctionnement des collectivités publiques ainsi que des finances publiques. En outre, ils doivent disposer d'aptitudes et d'expériences reconnues en gestion, en économie ou en science administrative, notamment en droit.

Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LCComptes le 1^{er} janvier 2014, la Cour est composée de trois magistrat-e-s qui ont le profil suivant : M. Frédéric Grognez est l'ancien président de la commission des finances du Grand Conseil, ancien Conseiller municipal des finances de la Tour-de-Peilz et ancien chef d'entreprise, Mme Eliane Rey est économiste (master of science, gestion d'entreprise, école des HEC, UNIL Lausanne), Mme Anne Weill-Lévy est juriste (master en droit suisse et maîtrise en droit français, UNIL Lausanne).

LES COLLABORATEUR-TRICE-S

A l'instar des années précédentes, la Cour a pu compter tout au long de l'année 2019 sur une équipe stable de collaborateur-trice-s, doté-e-s de compétences complémentaires et motivé-e-s. La dotation est de 10.4 ETP au 31.12.2019 qui se répartissent de la manière suivante : 3 magistrat-e-s à plein temps, 6 ETP (8 collaborateurs) d'auditeurs-trices à temps partiel et 1.4 ETP pour les questions administratives (1 ETP de secrétariat et 0.4 ETP de chancellerie).

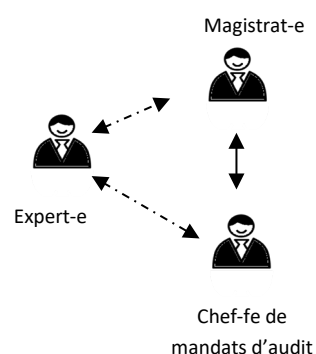
L'ORGANISATION

POUR LA CONDUITE DES ACTIVITÉS D'AUDIT

Les équipes d'audit sont constituées d'un-e magistrat-e responsable et d'un-e respectivement de deux chef-fe-s de mandats d'audit (à temps partiel).

Chaque équipe d'audit s'organise en fonction de ses besoins et du budget de la Cour. Lorsque des compétences métier spécifiques sont nécessaires, un-e expert-e est mandaté-e. Cette démarche s'effectue conformément aux règles du système de contrôle interne (SCI) financier et à la méthodologie de la Cour ; la Cour décide d'un mandat d'expert-e dès lors qu'il-elle remplit les conditions de compétence et d'indépendance (ce qui inclut l'exclusion des risques de conflits d'intérêts).

La Cour tient des séances d'audit destinées à passer en revue l'avancement des travaux et se prononce sur les étapes clés de chaque audit qu'elle a clairement définies : proposition de thème, proposition d'audit, stratégie d'audit, projet de rapport, rapport final pour publication. Le-la/les chef-fe-s de mandats d'audit participe(nt) habituellement aux discussions relatives aux audits qui le-la/les concernent.



Sous la conduite du Président de la Cour des comptes, les chef-fe-s de mandats d'audit se rencontrent, de leur côté, périodiquement pour échanger notamment sur les audits en cours et les méthodes de travail utilisées, débattre de questions méthodologiques, développer des outils de travail performants et diffuser à l'ensemble de leurs collègues les connaissances acquises lors de formations suivies.

POUR LES TÂCHES ADMINISTRATIVES

Sur le plan administratif, les trois magistrat-e-s assument la responsabilité d'une des **5 délégations administratives** suivantes, à savoir :

Délégations	Responsables
Présidence	M. F. Grognuz
Finances, SCI et informatique administrative (FIN)	M. F. Grognuz
Méthodologie et informatique métiers (MET)	Mmes E. Rey et A. Weill-Lévy
Juridique	Mme A. Weill-Lévy
Ressources humaines	Mme E. Rey

Pour régler les questions administratives, la Cour tient des séances plénières en principe chaque quinze jours. Celles-ci permettent à la Cour de prendre notamment des décisions relatives aux engagements financiers concernant des audits ou aux affaires en matière de personnel. Certaines de ces séances se tiennent à huis-clos.

LA PRÉSIDENTE ET LA CHANCELLERIE

Conformément à l'art. 7, al. 1 LCComptes, la Cour a élu en janvier 2018 son Président, M. Frédéric Grognuz, et ses deux Vice-présidentes, Mme Eliane Rey et Mme Anne Weill-Lévy, pour une durée de 2 ans (années 2018 et 2019). Les tâches attribuées à la **Présidence** sont définies par le règlement et les directives internes de la Cour. S'agissant des missions de la Cour, la Présidence doit coordonner la mise en œuvre du programme annuel d'audits, assurer le suivi de l'avancement des travaux ainsi que le suivi des délais. S'agissant du fonctionnement du collège, elle prépare les séances en remettant en temps utile les documents aux autres membres de la Cour, préside les séances, assure le suivi des décisions. Elle gère en outre spécifiquement les relations avec les citoyen-nes, les Autorités ainsi qu'avec les médias, d'entente avec ses collègues. Il lui incombe également de gérer les tâches de représentation et celles liées au protocole.

La **chancellerie** est chargée notamment d'assister la Présidence et la délégation en charge des finances et de la comptabilité dans leurs tâches respectives. Elle est assurée par une Chancelière (0.4 ETP) avec la collaboration d'une Secrétaire de direction (1 ETP).

LA GESTION DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN À L'AUDIT

Conformément à l'art. 15, al. 2 et 3 LCComptes, la Cour des comptes engage ses collaborateurs-trices selon les dispositions de la législation sur le personnel de l'Etat de Vaud. Sauf si la loi sur la Cour des Comptes en dispose autrement, la Cour applique les procédures administratives internes arrêtées par le Conseil d'Etat. Ainsi, la gestion des activités de soutien à l'audit que sont les ressources humaines, l'informatique et l'administration s'effectue avec l'appui de plusieurs services centraux de l'Administration cantonale.

LES RESSOURCES HUMAINES (RH)

La délégation qui gère les ressources humaines (RH) est chargée de la gestion du personnel. Elle intègre l'organisation de la formation sur la base d'un concept général de formation des auditeurs et auditrices de la Cour. Elle assure également les entretiens d'appréciation et propose à la Cour les objectifs annuels individuels de chaque collaborateur-trice ainsi que les promotions. Lors d'engagements, elle prépare les mises au concours, effectue les entretiens/tests d'embauche, et prépare les notes pour décision à la Cour, qui peut compter sur un personnel compétent, stable et motivé depuis plus de 10 ans.

LA FORMATION

Durant l'année 2019, les magistrats-e-s et collaborateurs-trices ont participé à des cours, séminaires, colloques, conférences et congrès destinés à leur formation continue ainsi qu'à l'approfondissement de thèmes d'audits spécifiques. 68 jours de formation ont ainsi été suivis par les magistrat-e-s et collaborateurs-trices de la Cour en 2019. Ces formations ont été dispensées principalement par le Contrôle fédéral des finances (CDF), l'Association suisse d'audit interne (ASAI), l'IDHEAP, l'Université de Fribourg, et d'autres prestataires.

L'INFORMATIQUE

L'informatique métier de la Cour est gérée par une délégation spécifique en collaboration avec la Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI).

L'ADMINISTRATION

L'administration de la Cour des comptes est gérée par la Présidence avec l'appui de la Chancelière et de la Secrétaire de la Cour.

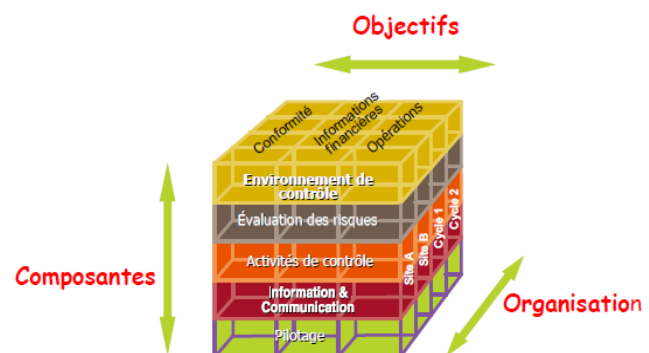
LA GESTION FINANCIÈRE

La Cour est soumise au processus budgétaire et de bouclage de l'Etat de Vaud. Dans ce cadre, elle gère elle-même son budget, sous réserve toutefois des contraintes posées par certains services de l'Etat de Vaud (secrétariat général du DFIRE, SPEV, DGNSI, DGIP).

LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (SCI) FINANCIER

La Cour des comptes a mis en place un système de contrôle interne financier (SCI) à fin 2009, avant l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2011 de la Directive d'exécution no 22 du DFIRE avec un délai pour s'y conformer au 31 décembre 2019.

Le SCI doit répondre aux exigences de la NAS 890 qui traite de l'existence du SCI, tout en considérant que son existence formelle doit être complétée d'une part par un constat d'un fonctionnement conforme et continu et d'autre part être conçu de telle manière qu'il puisse assurer le respect du principe de la légalité.



Dans ce cadre, la délégation FIN effectue annuellement une évaluation du SCI qui aboutit à un rapport à la Cour, qui en prend acte et se prononce sur les propositions d'amélioration qui lui sont soumises. Ce rapport est remis à la fiduciaire chargée de la révision annuelle des comptes, ainsi qu'au DFIRE et au CCF.

LA COUR DES COMPTES EN CHIFFRES

Le coût global (budget 2019) de la Cour des comptes est de **CHF 2.56 millions**, soit 0.03% des charges de fonctionnement de l'Etat de Vaud. Le budget 2020 a été fixé au même niveau. Ce coût représente environ la moitié de celui de la Cour des comptes de Genève.

Le budget 2019 de la Cour est constitué à 85% ((CHF 2.2 millions) de **charges salariales**, le reste (KCHF 385) représentant essentiellement le loyer, les honoraires des experts mandatés dans le cadre des audits de la Cour et les frais de formation du personnel.

Comme chaque année, la Cour s'est appliquée à respecter strictement le budget qui lui a été alloué pour l'exercice en cours, moyennant si nécessaire des ajustements en crédits supplémentaires entièrement compensés.

L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DE LA COUR DES COMPTES

L'AUDIT EXTERNE DE LA COUR DES COMPTES

Conformément à l'art. 28 LCComptes, la Cour a fait attester ses comptes 2019 par des auditeurs agréés désignés par le Grand Conseil.

L'organe de révision a également attesté qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels conforme à l'art. 16, al. 1, litt. e LFIN, la Directive d'exécution No 22 du DFIRE et à la Norme d'audit suisse 890.

LES COMMISSIONS DE SURVEILLANCE DU GRAND CONSEIL

La Cour a reçu deux visites des membres de la COFIN, venus s'enquérir de la gestion financière de l'Institution de l'année 2018, et également du budget pour 2020. De même, la COGES a rendu visite à la Cour des comptes dans le cadre de l'élaboration de son rapport 2019.